

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Daum, D./ Lehnhäuser, M.

Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb:

Eine Bestandsaufnahme in Industrie-
güterunternehmen

Koblenz 1996
ISBN 3-89333-187-5

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Daniel Daum ist früherer Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg sowie Projektleiter der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Mark Lehnhäuser ist Leiter Controlling/Finanzen der Hagenuk KMT GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

1. Einleitung: Hintergrund, Zielsetzung und Datengrundlage der Untersuchung

Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität standen in den meisten Unternehmen in den letzten Jahren sehr weit oben auf der Prioritätenliste. Unter Rückgriff auf Schlagworte wie "lean management" wurden vielerorts massive Produktivitätssteigerungen realisiert. Befaßt man sich jedoch mit der Frage, in welchen Unternehmensbereichen in erster Linie die Produktivität gesteigert wurde, so gewinnt man in vielen Unternehmen den Eindruck, daß dies insbesondere die Produktion ist. In manchen Unternehmen ist zu beobachten, daß für den Produktionsbereich umfassende produktivitätsbezogene Informationen vorliegen, während der Marketing- und Vertriebsbereich im Hinblick auf die Produktivität der dort geleisteten Arbeit kaum durchleuchtet wird.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie es generell um das Produktivitätsmanagement im Marketing- und Vertriebsbereich bestellt ist. Die vorliegende Untersuchung widmet sich dieser Fragestellung, wobei wir uns auf Industriegüterunternehmen beschränken. Im einzelnen geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche zukünftige Bedeutung messen Unternehmen dem Produktivitätsmanagement im Marketing- und Vertriebsbereich (bspw. im Vergleich zum Produktivitätsmanagement im Produktionsbereich) bei?
- Wie ist die Informationsbasis beschaffen, auf die sich das Produktivitätsmanagement im Marketing- und Vertriebsbereich stützt?
- Welche Instrumente und Ansätze kommen im Rahmen des Produktivitätsmanagements in Marketing und Vertrieb zur Anwendung?
- Welche Probleme treten im Rahmen des Produktivitätsmanagements in Marketing und Vertrieb auf?

Über die empirisch gestützte Beantwortung dieser Fragen hinaus strebt die vorliegende Untersuchung an, Praktikern Empfehlungen für das Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb zu geben.

Die Datenerhebung erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung. Sie wurde in Kooperation mit den VDI-Nachrichten durchgeführt. Die Befragung richtete sich an Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Vertrieb, Geschäftsführung/General Management sowie Technik in Unternehmen des Industriegüterbereiches. Insgesamt wurden 1720 Fragebögen versandt, der Rücklauf beträgt 346 auswertbare Fragebögen (20,1 %).

Abbildung 1 zeigt die Struktur der Stichproben nach Unternehmensgröße bzw. Position des Beantworters. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße ist ein weites Spektrum vertreten. Daher können im Rahmen der Auswertung der Daten einige Ergebnisse nicht nur insgesamt, sondern auch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße präsentiert werden. Im Hinblick auf die Position des Beantworters zeigt sich, daß es im wesentlichen gelungen ist, die drei Kategorien von Entscheidungsträgern anzusprechen. Dies wird es ermöglichen, die Aussagen der verschiedenen Zielgruppen bezüglich des Produktivitätsmanagements in Marketing- und Vertrieb gegenüberzustellen und zu untersuchen, ob hier im Unternehmen unterschiedliche Perspektiven existieren. Im Hinblick auf die Zielgruppe "Leiter Technik" sei noch angemerkt, daß wir hier unterschiedliche technisch orientierte Führungspositionen (wie z. B. Produktionsleiter, Leiter der Forschung und Entwicklung, usw.) zusammengefaßt haben.

In branchenbezogener Hinsicht sind in der Stichprobe insbesondere die Branchen Maschinenbau, Elektrotechnik und Anlagenbau stark repräsentiert. Auch technische Dienstleister sind durchaus nennenswert vertreten.

2. Produktivitätssteigerungspotentiale in verschiedenen Unternehmensbereichen

Die erste Frage, die von uns aufgeworfen wurde, bezieht sich darauf, in welchen Funktionsbereichen des Unternehmens die wesentlichen Potentiale für Produktivitätssteigerungen liegen. Insbe-

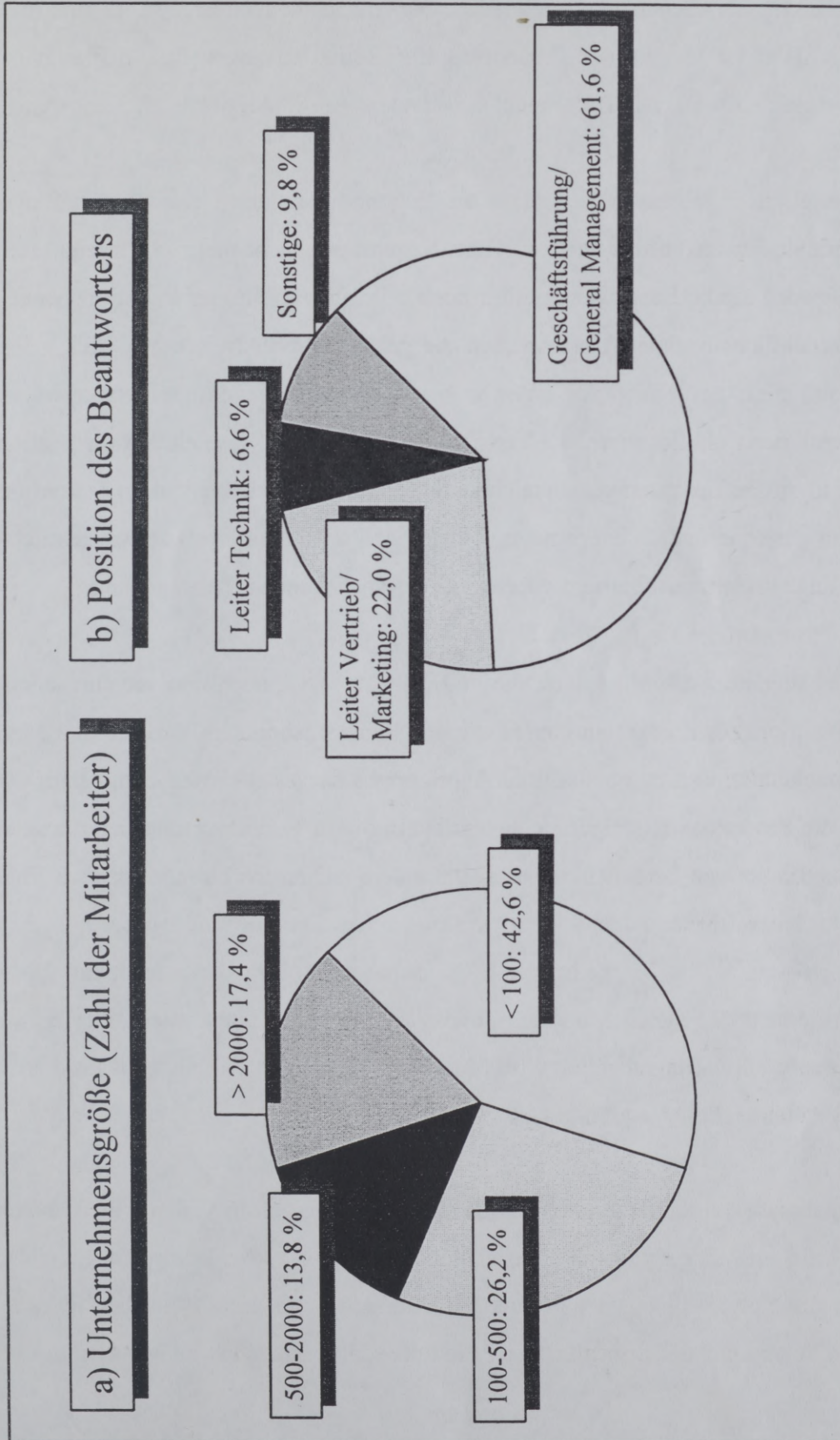


Abbildung 1: Struktur der Stichprobe nach Unternehmensgröße bzw. Position des Beantworters

sondere ist für uns interessant, wie hier die Bereiche Vertrieb und Marketing im Vergleich zu den übrigen Funktionsbereichen gesehen werden. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt. Hier ist jeweils der Prozentsatz der Befragten angegeben, der in dem jeweiligen Funktionsbereich im eigenen Unternehmen bedeutende Produktivitätssteigerungspotentiale sieht.

Die dargestellten Ergebnisse unterstützen die eingangs geäußerte Vermutung, daß die bedeutendsten Potentiale für zukünftige Produktivitätssteigerungen nicht mehr im Bereich der Produktion liegen. Obwohl dieser Bereich immerhin noch an dritter Stelle der Funktionsbereiche rangiert, sind offensichtlich in vielen Unternehmen die größten Produktivitätssteigerungsreserven in der Produktion bereits ausgereizt. An erster bzw. zweiter Stelle liegen interessanterweise die beiden marktorientierten Funktionsbereiche Vertrieb und Marketing. Diese Zahlen verdeutlichen, daß die Aufgabe, in diesen Unternehmensbereichen die Produktivität zu steigern, in Zukunft sehr stark an Bedeutung gewinnen wird. Diese für uns in dieser Form doch unerwartete Deutlichkeit der Ergebnisse unterstreicht nachhaltig die Relevanz der vorliegenden Untersuchung.

Interessant ist eine Aufschlüsselung dieser Einschätzungen nach den verschiedenen Positionen der Beantworter. Für die beiden hier relevanten Funktionsbereiche Vertrieb und Marketing sind die entsprechenden Zahlen ebenfalls in Abbildung 2 dargestellt. Marketing- und Vertriebsleiter schätzen die Produktivitätssteigerungspotentiale in ihrem Verantwortungsbereich deutlich niedriger ein als die übrigen Personenkreise. Insbesondere technische Leiter aber auch Entscheidungsträger mit General Management-Verantwortung sehen überwiegend bedeutende Produktivitätssteigerungspotentiale im Marketing- und Vertriebsbereich ihres Unternehmens. Diese Einschätzung wird jedoch von vielen Marketing- und Vertriebsleitern nicht geteilt. Der Handlungsbedarf im eigenen Verantwortungsbereich wird offenbar vielerorts im Hinblick auf Produktivitätssteigerungsaktivitäten recht gering eingeschätzt.

Diese Ergebnisse verdeutlichen eine problematische Situation in vielen Unternehmen: Die Verantwortlichen im Marketing- und Vertriebsbereich sind offenbar noch nicht hinreichend sensibilisiert für die Notwendigkeit der Produktivitätssteigerung in ihren Bereichen. Dies mag zum einen daran liegen, daß die Ermittlung von Produktivitätskennzahlen im Marketing- und Vertriebs-

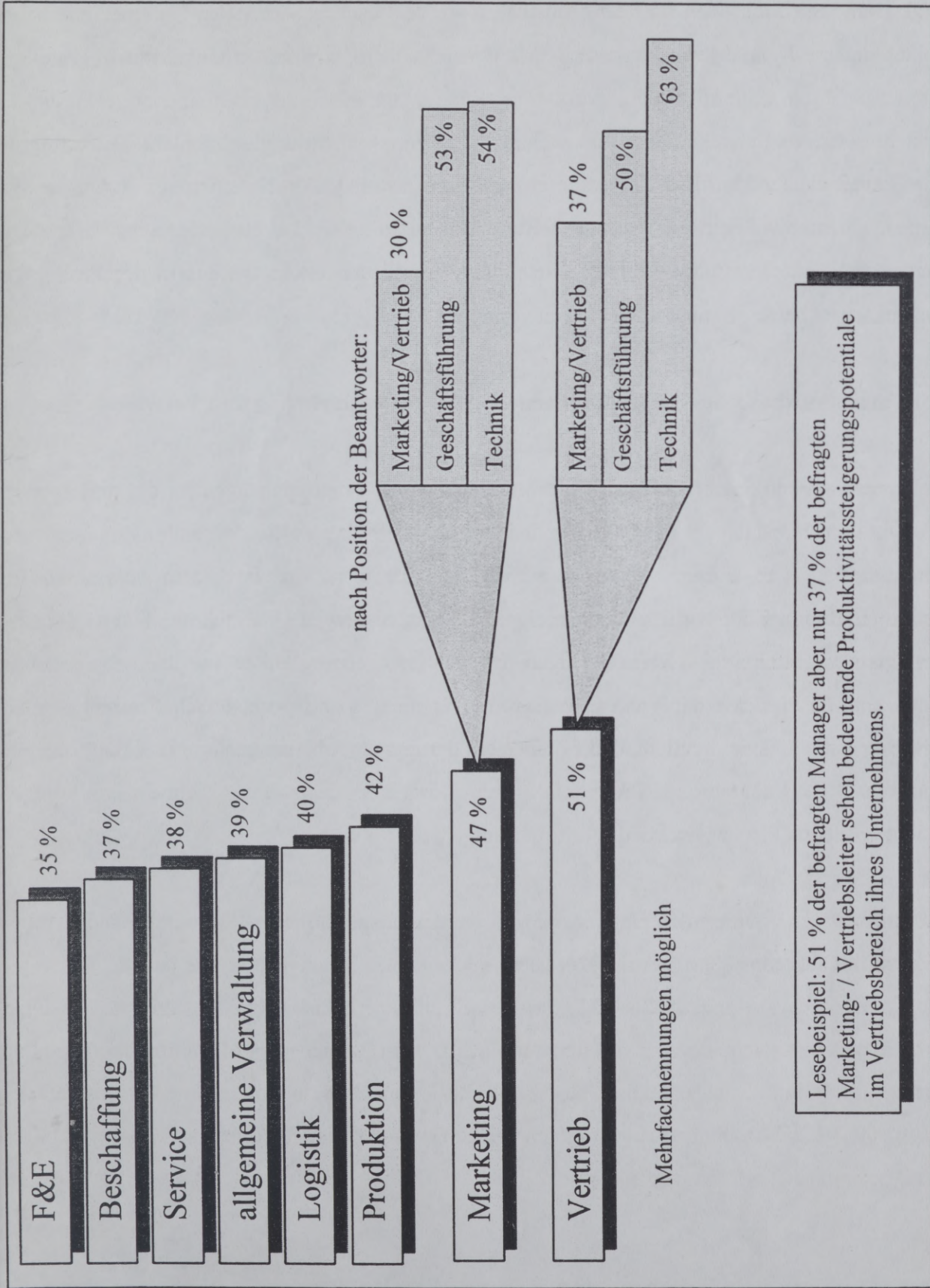


Abbildung 2: Existenz bedeutender Produktivitätssteigerungspotentiale in verschiedenen Funktionsbereichen

bereich sich üblicherweise schwieriger darstellt als in der Produktion. Häufig erfordert Produktivitätsmessung im Marketing- und Vertriebsbereich auch das Arbeiten mit "weichen" Größen (vgl. Homburg/Daum 1997). Andererseits haben wir aber auch in sehr vielen Unternehmen beobachtet, daß die Neigung von Marketing- und Vertriebsleitern, sich mit Produktivitätsfragestellungen zu befassen, d. h. mit Produktivitätskennzahlen systematisch zu arbeiten, eher gering ist. Es besteht in diesen Bereichen demnach auch noch ein gewisses kulturelles Problem. Die erfolgreiche Bewältigung zukünftiger Herausforderungen setzt also in vielen Unternehmen ein ausgeprägteres Problembewußtsein bei Führungskräften des Marketing- und Vertriebsbereichs voraus. Die Perspektive, daß Produktivitätsmanagement im wesentlichen etwas ist, das in der Produktion stattfindet, ist heute offenbar noch zu weit verbreitet.

3. Informationsbasis des Produktivitätsmanagements in Marketing und Vertrieb

Neben den soeben angesprochenen einstellungsbezogenen Voraussetzungen für ein umfassendes Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb stellt das Vorhandensein einer angemessenen Informationsbasis eine weitere wesentliche Voraussetzung dar. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen der vorliegenden Studie untersucht, inwieweit Unternehmen bereits über ein umfassendes Informationssystem verfügen. Diese Voraussetzung halten wir dann für gegeben, wenn zentrale Produktivitäts- und Erfolgsgrößen regelmäßig und systematisch ermittelt werden. Dieses Verständnis verdeutlicht, daß es uns nicht darum geht, ob eine bestimmte Kenngröße einmalig (z. B. im Rahmen eines Projekts) im Unternehmen erhoben wurde. Vielmehr ist die regelmäßige Nutzung solcher Größen für uns relevant.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen wurden ausgewählte Produktivitäts- und Erfolgsgrößen im Marketing- und Vertriebsbereich berücksichtigt. Untersucht wurde jeweils, inwieweit die einzelnen Größen regelmäßig und systematisch im Unternehmen ermittelt werden. Wir untersuchen zunächst solche Größen, die sich auf die einzelnen Bereiche des Marketingmix (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) beziehen. Diese Größen sind Gegenstand von Abschnitt 3.1. In Abschnitt 3.2 geht es um solche Größen, die sich explizit auf die vertriebliche

Arbeit beziehen. Im einzelnen geht es um kundenbezogene Größen sowie um Kenngrößen hinsichtlich der Angebots- und Auftragsstruktur eines Unternehmens.

3.1 Informationsbasis im Marketingmix

Im Bereich der Produktpolitik bezieht sich ein erster abgefragter Aspekt auf Informationen über die Rentabilität der Produkte. Derartige Informationen sind für produktpolitische Entscheidungen ganz offensichtlich von grundlegender Bedeutung. Darüber hinaus sind Informationen über die Wichtigkeit einzelner Produktmerkmale für den Kunden eine wesentliche Grundlage für ein effektives Produktmanagement. Solche Informationen können mit Hilfe der "conjoint analysis" (vgl. Simon 1992) methodisch fundiert ermittelt werden.

Eine zentrale Komponente der Produktpolitik ist das Innovationsmanagement. Im Hinblick auf unsere Fragestellung ist hierbei interessant, inwieweit der Erfolg einzelner Neuprodukteinführungen systematisch gemessen wird.

Schließlich stellt das Variantenmanagement ein wesentliches Problemfeld der Produktpolitik dar (vgl. auch Homburg/Gruner/Hocke 1997). In vielen Unternehmen ist geradezu eine explosionsartige Entwicklung der Zahl der Varianten zu beobachten. Das Problem liegt unseres Erachtens darin, daß Unternehmen oft den Nutzen der zusätzlichen Varianten (zusätzliche Deckungsbeiträge) sehen, nicht aber die durch die Varianten verursachten (mehr oder weniger latenten) Kosten im Unternehmen (vgl. Homburg/Daum 1997, Kapitel 5 für eine ausführliche Diskussion von komplexitätsbedingten Kosten). Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen unserer Befragung auch erhoben, inwieweit die durch Varianten bedingten Kosten ermittelt werden.

Abbildung 3 informiert über die Informationsgrundlage für das Produktivitätsmanagement im Rahmen der Produktpolitik. Ein großer Teil der befragten Unternehmen verfügt über Informationen hinsichtlich der Rentabilität der vermarkteten Produkte. Alle weitergehenden Informationen liegen jedoch nur einem kleinen Teil der Unternehmen vor. Insbesondere variantenbedingte Kosten werden kaum ermittelt.

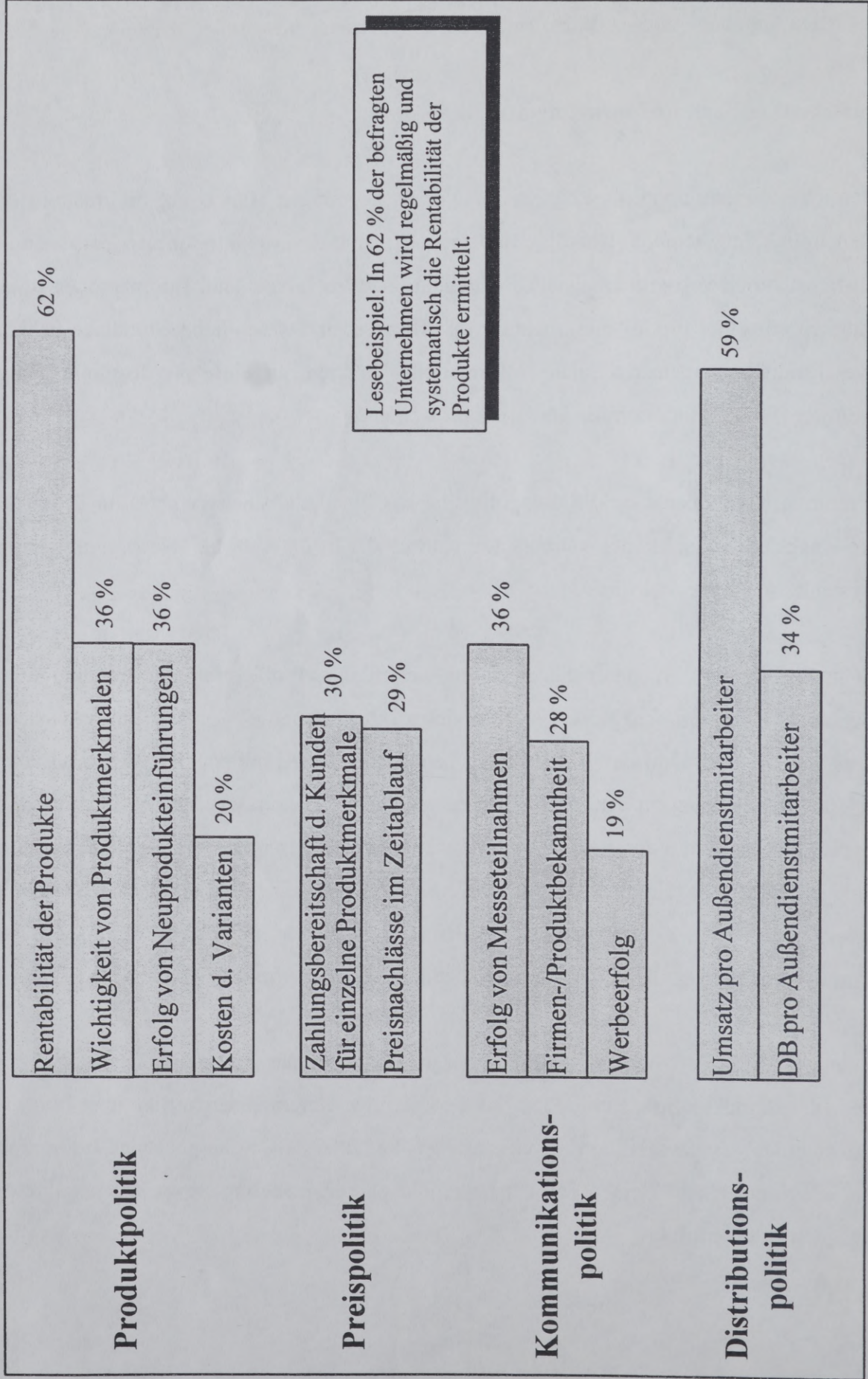


Abbildung 3: Regelmäßige und systematische Ermittlung produktivitätsbezogener Informationen bzgl. des Marketingmix

Im Bereich der Preispolitik wurden zwei Aspekte untersucht: zum einen Informationen über die Zahlungsbereitschaft der Kunden für einzelne Produktmerkmale, zum zweiten Informationen über die Entwicklung der Rabatte im Zeitablauf. Der erstgenannte Aspekt, die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft der Kunden für einzelne Produktmerkmale, ist nicht nur unter preispolitischen Gesichtspunkten von Bedeutung: Derartige Informationen sind auch für Fragestellungen der Produktgestaltung relevant. Gerade in stark technisch orientierten Unternehmen beobachtet man vielerorts das Problem des "overengineering". In Unkenntnis der Zahlungsbereitschaft der Kunden für einzelne Produktmerkmale werden alle möglichen Merkmale in das Design des Produktes aufgenommen. Viele davon erhöhen die Produktkosten wesentlich, ohne aber vom Kunden honoriert zu werden. Fundierte Informationen darüber, was dem Kunden einzelne Produktleistungen wert sind, können also auch im Bereich der Produktentwicklung sehr effektiv eingesetzt werden und so zu marktfähigeren neuen Produkten führen. Derartige Informationen lassen sich mittlerweile mit begrenztem Aufwand, bspw. mit Hilfe der conjoint analysis (vgl. Simon 1992) ermitteln und als Basis für die Produktentwicklung nutzen (vgl. hierzu Homburg/Daum 1997, Kapitel 4).

Zahlreiche Unternehmen sind in den letzten Jahren marktseitig unter starken Preisdruck gekommen. Vor diesem Hintergrund sind tendenziell rückläufige bzw. allenfalls stagnierende Preisniveaus zu beobachten. Es läßt sich allerdings in manchen Unternehmen feststellen, daß derartige problematische Preisentwicklungen nicht nur durch den Druck des Wettbewerbs verursacht werden. Vielerorts wird mit dem Marketinginstrument Preis auch nicht sehr sorgfältig umgegangen (vgl. hierzu auch Simon 1992). Beispielsweise beobachtet man in zahlreichen Unternehmen, daß die Rabatt- und Bonussysteme, die die Preisnachlässe regeln sollen, über die Jahre hinweg erodieren, so daß gewisse Preiszugeständnisse einfach zum Gewohnheitsrecht werden. Solche Entwicklungen werden nur transparent, wenn man die zeitliche Entwicklung der Preisnachlässe regelmäßig analysiert.

Die in Abbildung 3 dargestellten Werte verdeutlichen, daß jeweils nur knapp ein Drittel der Unternehmen die beiden Aspekte preispolitischer Natur regelmäßig und systematisch ermittelt.

Im Zusammenhang mit kommunikationspolitischen Maßnahmen wurden der Erfolg von Messebeteiligungen, die Messung der Firmen- bzw. Produktbekanntheit sowie die Ermittlung des Werbeerfolgs untersucht. Auch hier zeigen sich tendenziell geringe Anwendungsquoten. Teilweise dürfte dies darin begründet sein, daß im Hinblick auf die einzelnen Instrumente noch methodische Defizite in Industriegüterunternehmen existieren. Messungen des Bekanntheitsgrades sowie Werbeerfolgsmessungen sind in Konsumgüterunternehmen seit langer Zeit weit verbreitet. Die Methoden und die geläufigen Kennzahlen sind den Managern bestens vertraut. Hier besteht offensichtlich deutlicher Lernbedarf in den eher technisch orientierten Industriegüterunternehmen.

Im Zusammenhang mit der Distributionspolitik wurde erhoben, inwieweit die Unternehmen den Umsatz bzw. den Deckungsbeitrag pro Außendienstmitarbeiter ermitteln. Die Tatsache, daß der Umsatzerfolg deutlich stärkeres Gewicht hat als der Erfolg bezüglich des Deckungsbeitrags, zeigt, daß eine recht starke Volumenorientierung gegeben ist. Dies kann dazu führen, daß die Erlösqualität der Aufträge vernachlässigt wird.

Insgesamt zeigen die in Abbildung 3 dargestellten Ergebnisse, daß produktivitätsbezogene Informationen bezüglich des Marketingmix in den meisten Unternehmen noch sehr lückenhaft vorhanden sind. Ein effektives Produktivitätsmanagement in diesem Bereich setzt daher sicherlich auch eine Verbesserung der Informationsgrundlage voraus.

3.2 Kunden-, Angebots- und Auftragsbezogene Kennzahlen

Die bisher behandelten Informationsbereiche beziehen sich auf einzelne Komponenten des Marketingmix. Weitere produktivitätsrelevante Informationen ergeben sich im Bereich technischer Produkte im Zusammenhang mit den Kunden sowie den beiden zentralen Prozessen Angebotserstellung und Auftragsabwicklung. Sie beziehen sich auf den Bereich der Marketingaktivitäten, der in vielen Unternehmen organisatorisch dem Vertrieb zugeordnet ist.

Kundenbezogene Informationen können zunächst im Hinblick auf die gesamte Kundenstruktur ermittelt werden. So kann z. B. eine ABC-Analyse der Kundenstruktur nach Umsatz- oder Deckungsbeitrag bereits wesentliche Erkenntnisse im Hinblick auf Produktivitätssteigerungspotential aufzeigen (vgl. Homburg/Daum 1997, Kapitel 3). Ein sehr leistungsfähiges Instrument zur Analyse und Optimierung der Kundenstruktur ist die Kundenportfolio-Analyse (vgl. hierzu ebenfalls Homburg/Daum 1997, Kapitel 3). Mit Hilfe dieses Instruments werden Kunden in verschiedene Kategorien eingestuft. Aus dieser Einstufung lassen sich dann mit der Portfolio-Methode Prioritäten im Hinblick auf den Ressourceneinsatz in der Marktbearbeitung ableiten. Derartige Optimierungsansätze können durchaus Produktivitätssteigerungen von 30 % und mehr bewirken (vgl. das Beispiel bei Homburg/Daum 1997, Abschnitt 3.2), wobei diese Steigerungen ausschließlich auf einem gezielteren Ressourceneinsatz basieren.

Die Typologisierung der Kunden im Portfolio basiert auf einer Einschätzung der Kundenattraktivität sowie der eigenen Wettbewerbsposition beim Kunden. Eine richtige Einstufung setzt voraus, daß man hinreichend in der Lage ist, die Attraktivität der Kunden einzustufen, daß man also bspw. die eigenen Ertragspotentiale beim Kunden kennt. Wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist, ist dies jedoch nur bei gut einem Drittel der befragten Unternehmen der Fall. Einen etwas größeren Verbreitungsgrad (40 %) hat die Analyse der Kundenstruktur nach Umsatz oder Deckungsbeitrag.

Eine weitere produktivitätsrelevante Information bezieht sich auf die Zufriedenheit und die Loyalität der Kunden. Man sollte sich in diesem Zusammenhang klar machen, daß es wohl kaum einen schlimmeren Kostentreiber als eine hohe Kundenfluktuation ^{Wegzug} gibt und daß dauerhafte Produktivität in der Vertriebsarbeit nur mit stabilen, auf Zufriedenheit basierenden Geschäftsbeziehungen mit Kunden möglich ist (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Daum 1997, Kapitel 2). Vor diesem Hintergrund sollte ein Unternehmen regelmäßig die Loyalität seiner Kunden sowie deren wichtigste Determinante, die Kundenzufriedenheit, messen. Daß dies heutzutage eher die Ausnahme ist, verdeutlichen die in Abbildung 4 angegebenen Zahlen.

Die letztlich zentrale Information im Zusammenhang mit der Kundenstruktur eines Unternehmens bezieht sich auf die Rentabilität der Bearbeitung einzelner Kunden(gruppen). Es geht also

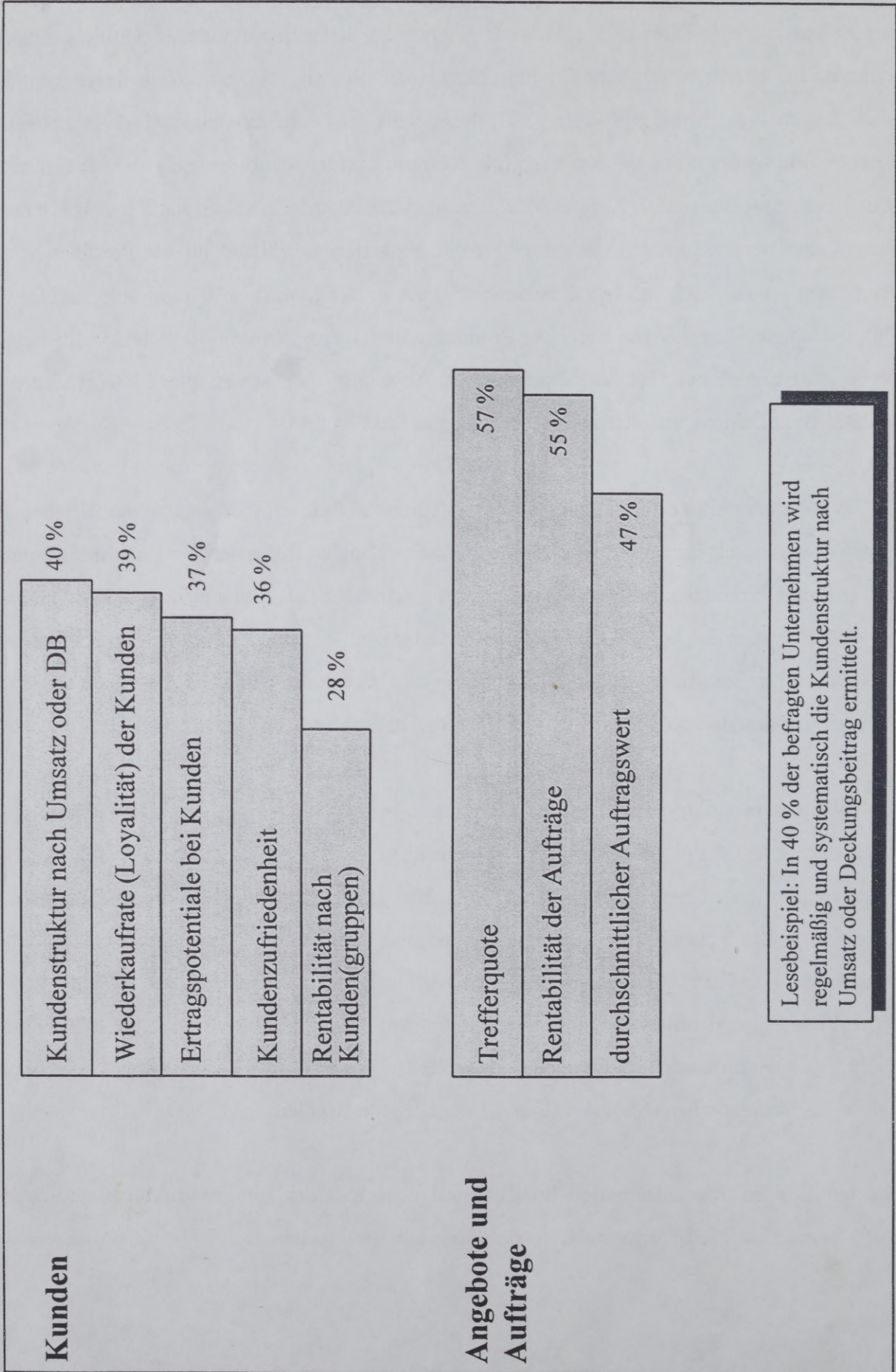


Abbildung 4: Regelmäßige und systematische Ermittlung produktivitätsbezogener Informationen bzgl. Kunden, Angeboten und Aufträgen

um die Frage, bei welchen Kunden das Unternehmen Geld verdient und bei welchen nicht (vgl. Köhler 1993). Eine rentabilitätsorientierte Marktbearbeitung ist ohne diese zentrale Information letztlich nur eingeschränkt möglich. Abbildung 4 zeigt, daß weniger als 30 % der Unternehmen diese Informationen regelmäßig und systematisch ermitteln. Ein Vergleich mit Abbildung 3 zeigt, daß über 60 % der Unternehmen dagegen die Rentabilität nach Produkten ermitteln. Diese Ergebnisse verdeutlichen, daß die Kostenrechnung in vielen Unternehmen nach wie vor sehr stark produktorientiert ist und eine Differenzierung nach Marktsegmenten bzw. einzelnen Kunden kaum ermöglicht.

Die Angebotstätigkeit eines Unternehmens ist häufig ein wesentlicher Kostenblock. Insbesondere bei technisch komplexen Produkten oder Dienstleistungen werden im Regelfall hochqualifizierte (und daher entsprechend teure) Mitarbeiter für die Angebotserstellung eingesetzt. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, die Produktivität der Angebotstätigkeit zu durchleuchten. Hierbei zeigen sich bei entsprechend differenzierter Untersuchung auch unternehmensintern häufig bereits enorme Produktivitätsunterschiede (vgl. das Beispiel bei Homburg/Daum 1997, Abschnitt 3.3). Eine geeignete Kennzahl zur Durchleuchtung der Effizienz der Angebotstätigkeit ist die Trefferquote. Hiermit ist der Anteil derjenigen Angebote gemeint, die zu Aufträgen führen. Abbildung 4 zeigt, daß immerhin 57 % der befragten Unternehmen regelmäßig und systematisch eine solche Trefferquote ermitteln.

Eine zentrale Information im Hinblick auf einzelne Aufträge ist die Rentabilität. Immerhin 55 % der befragten Unternehmen erheben regelmäßig und systematisch die Rentabilität einzelner Aufträge. Ein häufig zu beobachtendes Problem ist in vielen Unternehmen das der Kleinstaufträge. Die Kosten für das Handling eines Auftrags sind zumindest teilweise unabhängig von seinem Wert. Es ist kein seltenes Phänomen, daß in Unternehmen sogar Aufträge abgewickelt werden, deren Wert unter den Handlingkosten liegt. Man sollte sich in diesem Zusammenhang klar machen, daß die Zahl der Aufträge, die ein Unternehmen abwickelt, ein wesentlicher Kostentreiber ist. Eine zunehmende Verzettelung in Kleinstaufträge kann demnach wesentliche Kostenprobleme verursachen. Die relevante Kennzahl in diesem Zusammenhang ist der durchschnittliche Auf-

tragswert. Er wird von immerhin 47 % der befragten Unternehmen regelmäßig und systematisch ermittelt.

Insgesamt zeigen die in Abbildung 4 angegebenen Werte, daß die angebots- und auftragsbezogene Informationsgrundlage des Produktivitätsmanagements deutlich breiter ist als die kundenbezogene.

Faßt man die in diesem und im vorhergehenden Abschnitt herausgearbeiteten Erkenntnisse zusammen, so ergibt sich, daß in vielen Unternehmen ein massives Informationsdefizit im Hinblick auf ein effektives Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb besteht. Die benötigten Informationen sind vielerorts einfach nicht vorhanden. Interessanterweise haben unsere Analysen ergeben, daß dies kein spezifisches Problem von kleinen Unternehmen ist. Die befragten größeren Unternehmen sind diesbezüglich nicht signifikant besser.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß man selbstverständlich nicht fordern kann, daß alle in Abbildung 3 und 4 aufgeführten Informationen in einem Unternehmen verfügbar sind. Keine Information ist kostenneutral zu erheben, insofern muß jede Informationsbeschaffung auch unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten gesehen werden. Allerdings zeigen die aufgeführten Ergebnisse zweifelsfrei, daß die Informationsgrundlage für Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb in zahlreichen Unternehmen noch zu optimieren ist. Insbesondere der geringe Verbreitungsgrad kundenbezogener Informationen (vgl. Abbildung 4) verdeutlicht diese Einschätzung.

4. Anwendung von produktivitätsbezogenen Ansätzen

Nachdem der vorhergehende Abschnitt untersucht hat, wie es um die Informationsgrundlage für das Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb bestellt ist, geht es im folgenden um die Nutzung ausgewählter Managementansätze zur Steigerung der Produktivität. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 5 zusammengestellt.

Im Bereich der Produktpolitik ist die Ableitung von Kostenvorgaben für neue Produkte aus den am Markt erzielbaren Preisen (target costing) ein wesentliches Instrument. Im Gegensatz zur altergebrachten und auch heute noch weitverbreiteten Logik, den Preis als Konsequenz aus den Kosten des Produkts aufzufassen, wird hier der am Markt erzielbare Preis als fixe Größe betrachtet, an der sich die Produktkosten zu orientieren haben (vgl. Homburg/Daum 1997, Abschnitt 4.1 für eine ausführliche Darstellung dieses Ansatzes). Immerhin 50 % der befragten Unternehmen geben an, dieses Managementinstrument zu nutzen. Wachsende Probleme, kostendeckende Preise am Markt durchzusetzen, manifestieren sich sicherlich in dieser Zahl. Andererseits ist in diesem Zusammenhang auf die in Abbildung 3 dargestellten Ergebnisse hinzuweisen: Demnach ermitteln deutlich weniger als 50 % der Unternehmen die Wichtigkeit von Produktmerkmalen für die Kunden. Ein effektives target costing ist damit nur eingeschränkt möglich: Man kann zwar aus dem Markt eine Kostenvorgabe für das gesamte Produkt ableiten, jedoch nicht für einzelne Produktkomponenten.

Neben dem Innovationsmanagement ist auch die Pflege der existierenden Produktpalette ein wesentliches Entscheidungsfeld der Produktpolitik. In Anbetracht der bereits angesprochenen Problematik der Komplexitätskosten, die durch eine zu hohe Zahl der Varianten im Produktsortiment entstehen kann (vgl. hierzu auch Homburg/Daum 1997, Kapitel 5) ist es dringend angeraten, die Produktpalette regelmäßig im Hinblick auf Eliminationskandidaten zu durchleuchten. Geschieht dies nicht, so besteht die Gefahr, daß zahlreiche Produktvarianten mit marginalen Umsatzbeiträgen nach wie vor weitergeführt werden und im verborgenen die Kostenstruktur eines Unternehmens beeinträchtigen. In diesem Zusammenhang ist es als ausgesprochen bedenklich zu bezeichnen, daß nur ein Drittel der befragten Unternehmen eine regelmäßige Bereinigung des Produktsortiments vornimmt.

Im Rahmen der Preispolitik bezieht sich unsere Untersuchung zum einen auf den Aspekt der Preisdifferenzierung. Hiermit ist gemeint, daß für identische oder sehr ähnliche Produkte bzw. Dienstleistungen in unterschiedlichen Kundengruppen unterschiedliche Preise gefordert werden. Auf diese Weise kann den unterschiedlichen Preisbereitschaften in verschiedenen Kundengruppen

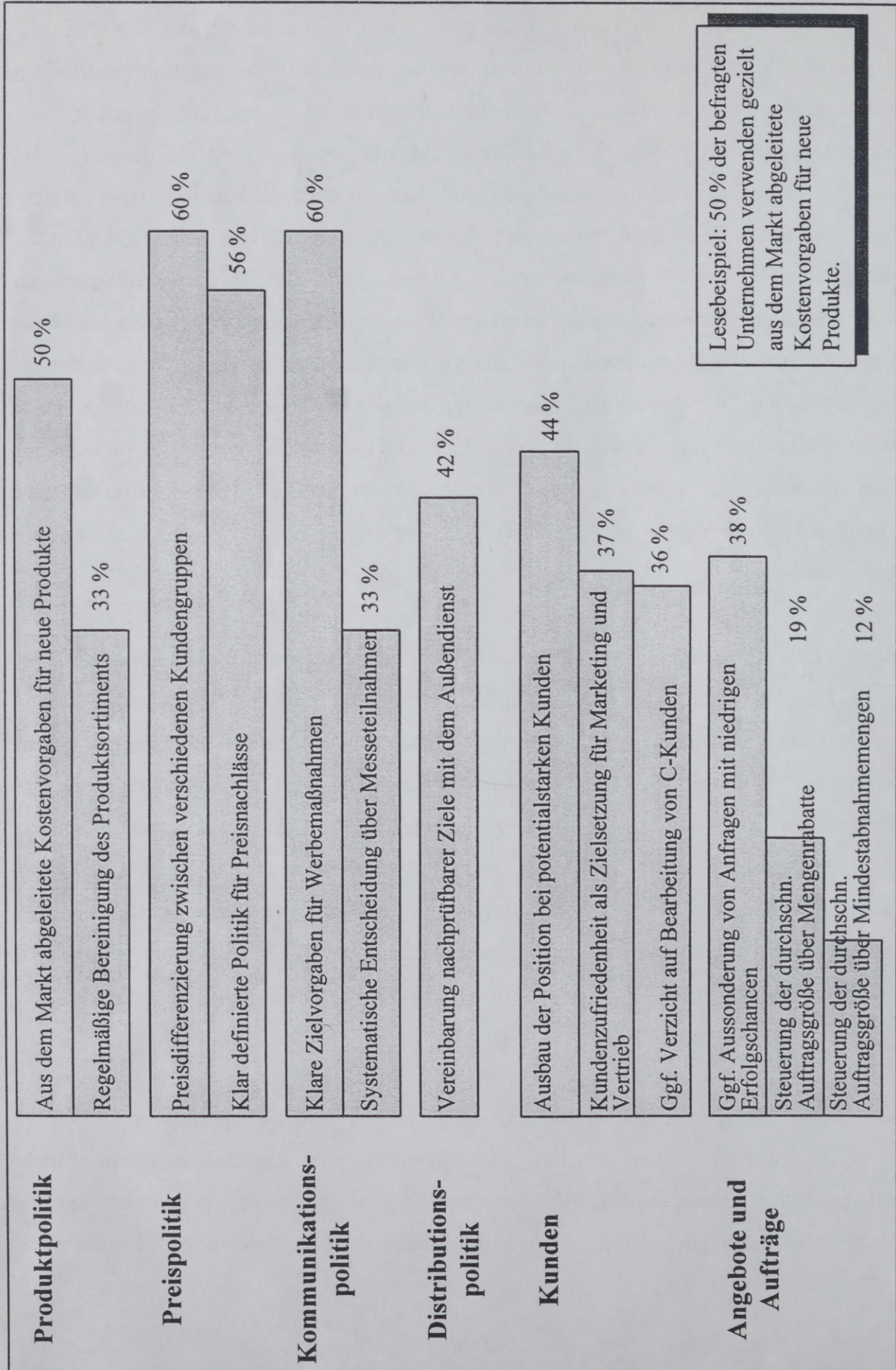


Abbildung 5: Gezielte Nutzung ausgewählter Ansatzpunkte des Produktivitätsmanagements in Marketing und Vertrieb

pen adäquat Rechnung getragen werden. Eine effektive Preisdifferenzierung kann daher nachhaltige Produktivitätssteigerungen mit sich bringen (vgl. Faßnacht 1996). Immerhin 60 % der befragten Unternehmen geben an, dieses Instrument gezielt zu nutzen.

Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der preispolitischen Maßnahmen untersucht wurde, ist die Vergabe von Preisnachlässen. Wir haben bereits im vorhergehenden Abschnitt auf diese Problematik hingewiesen. Das beste Instrument ist u. E. eine klar definierte Politik, die (unter Berücksichtigung bestimmter Flexibilitätsspielräume) definiert, unter welchen Bedingungen Nachlässe in welchem Umfang gegeben werden können (vgl. Homburg/Daum 1997, Kapitel 6 für Grundsätze der Gestaltung einer solchen Politik). Immerhin 56 % der befragten Unternehmen geben an, über eine solche Politik zu verfügen. Kritisch ist in diesem Zusammenhang allerdings anzumerken, daß die tatsächliche Entwicklung der Preisnachlässe im Zeitablauf deutlich weniger Aufmerksamkeit erfährt (vgl. Abbildung 3). Das Vorhandensein einer klar definierten Politik ist hier sicherlich nicht ausreichend: Die regelmäßige Überprüfung, inwieweit die tatsächlichen Gegebenheiten der einmal formulierten Politik entsprechen, ist mindestens ebenso wichtig und liefert nach unseren Erfahrungen gerade in Großunternehmen oft bemerkenswerte Erkenntnisse.

Im Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik geben immerhin 60 % der befragten Unternehmen an, bei Werbemaßnahmen mit klaren Zielvorgaben zu arbeiten. Die Entscheidung über Messeteilnahmen scheint dagegen vielerorts noch relativ unsystematisch zu fallen. Die Entscheidung, an Messen teilzunehmen, fällt wohl in vielen Unternehmen recht stark auf der Basis von diesbezüglichen Gewohnheiten und weniger auf der Basis klarer Messeerfolgskennzahlen.

Im Bereich der Distributionspolitik geben nur 42 % der Unternehmen an, mit dem Außendienst nachprüfbar Ziele zu vereinbaren. Die zielorientierte Steuerung der Außendienstaktivitäten scheint demnach vielerorts noch Defizite aufzuweisen.

Im Zusammenhang mit kundenbezogenen Ansätzen des Produktivitätsmanagements steht zunächst die Ressourcenallokation im Vordergrund. Ein wesentlicher Ansatz des Produktivitätsmanagements besteht darin, sich auf potentialstarke Kunden zu konzentrieren und ggf. auf die Bear-

beutung weniger attraktiver Kunden (sogenannter C-Kunden) zu verzichten. Wie nachhaltig solche Ansätze die Produktivität der Marktbearbeitung steigern können, verdeutlichen Homburg/Daum (1997, Abschnitt 3.2). Die in Abbildung 5 dargestellten Zahlen zeigen allerdings, daß sich Unternehmen insbesondere mit dem Verzicht auf die Bearbeitung von C-Kunden recht schwer tun. Es drängt sich der Eindruck auf, daß hier eine starke Volumenorientierung vorherrscht. Der Ansatz der kundenbezogenen Fokussierung (vgl. Homburg/Daum 1997, Kapitel 3) ist offensichtlich noch nicht sehr weit verbreitet. Vielmehr wird die Kundenstruktur vielerorts offensichtlich nach dem Prinzip "Umsatz um jeden Preis" gestaltet. Hier liegen für die Zukunft noch beträchtliche Produktivitätssteigerungspotentiale.

Im Zusammenhang mit der bereits erläuterten Bedeutung der Kundenzufriedenheit für eine produktive Marktbearbeitung stellt sich die Frage, inwieweit diese in Unternehmen als Zielgröße für Marketing und Vertrieb bereits eine Rolle spielt. Abbildung 5 zeigt, daß dies eher die Ausnahme ist. Nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen verwenden Kundenzufriedenheit gezielt als Zielsetzung.

Die Effizienz der Angebotstätigkeit läßt sich insbesondere dadurch steuern, daß nicht jede Anfrage auch mit einem Angebot beantwortet wird. In diesem Zusammenhang stellen sich insbesondere zwei Fragen:

- Inwieweit liegt überhaupt ein konkreter Bedarfsfall vor?
- Inwieweit ist schon eine Vorentscheidung zugunsten eines Lieferanten gefallen?

Im Zusammenhang mit der erstgenannten Frage sollte man sich klarmachen, daß vielfach in Unternehmen Angebote einfach zu Informationszwecken eingeholt werden. Hiermit werden bei anderen Unternehmen beträchtliche Ressourcen in Anspruch genommen, ohne daß es jemals zu einer Auftragsvergabe käme. Im Zusammenhang mit der zweiten Frage ist darauf hinzuweisen, daß in vielen Unternehmen Richtlinien über die Zahl der einzuholenden Angebote existieren. Häufig werden Angebote eingeholt, um diesen Richtlinien formal zu genügen, obwohl die Entscheidung schon im Vorfeld zugunsten eines bestimmten Lieferanten gefallen ist.

Beide beschriebenen Phänomene können zur Generierung von sogenannten "Alibi-Anfragen" führen. Die Aussonderung solcher Alibi-Anfragen kann ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Produktivitätssteigerung sein. Allerdings geben nur 38 % der Unternehmen an, dieses Instrument gezielt zu nutzen. Eine auch noch so kleine Umsatzwahrscheinlichkeit scheint hier das gewichtigere Argument zu sein. Auch hier manifestiert sich wieder eine überzogene Umsatzorientierung.

Die Bedeutung der durchschnittlichen Auftragsgröße im Zusammenhang mit der Produktivität der Marktbearbeitung wurde bereits erläutert. Diese Größe läßt sich insbesondere über Mengenrabatte sowie über Mindestabnahmemengen steuern. Keines dieser Instrumente weist einen wesentlichen Verbreitungsgrad in der untersuchten Zielgruppe auf. Es drängt sich an dieser Stelle die Frage auf, wie die durchschnittliche Auftragsgröße überhaupt gesteuert wird, wenn nicht durch diese beiden Instrumente.

Es sei an dieser Stelle noch erwähnt, daß der Verbreitungsgrad der betrachteten Managementinstrumente auch differenziert nach Unternehmensgröße untersucht wurde. Hierbei zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größenkategorien. Demnach scheint sich das Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb bei größeren Unternehmen nicht durch eine höhere Professionalität als bei kleineren Unternehmen auszuzeichnen.

5. Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung hat zum einen ergeben, daß Marketing und Vertrieb die beiden Unternehmensbereiche mit den bedeutendsten Produktivitätssteigerungspotentialen darstellen. Dieser enormen Bedeutung der von uns behandelten Problematik steht eine eher geringe Professionalität des Produktivitätsmanagements in diesen Bereichen entgegen.

Zunächst ist zu konstatieren, daß die Führungskräfte im Marketing- und Vertriebsbereich nicht hinreichend sensibilisiert sind für die Bedeutung des Produktivitätsmanagements. Sie schätzen beispielsweise den Handlungsbedarf in ihren Bereichen deutlich geringer ein als Angehörige der

Geschäftsleitung bzw. des General Managements. Weiterhin ist festzustellen, daß die Informationsbasis für ein effektives Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb vielerorts zu lückenhaft ist. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf kundenbezogene Größen (wie z. B. die Kundenzufriedenheit sowie die Rentabilität nach Kundengruppen).

Generell gewinnt man den Eindruck, daß der Gedanke der Fokussierung auf attraktive Bereiche (der als zentraler Ansatzpunkt zur Steigerung der Produktivität anzusehen ist, vgl. Homburg/Daum 1997) nicht weit genug verbreitet ist. Dies manifestiert sich z. B. in der geringen Neigung, ggf. auf die Bearbeitung von C-Kunden zu verzichten bzw. Anfragen mit niedrigen Erfolgchancen nicht zu bearbeiten.

Schließlich sei an dieser Stelle noch erwähnt, daß zahlreiche Befragte in der Studie sich negativ über die informationsmäßige bzw. methodische Unterstützung des Produktivitätsmanagements in Marketing und Vertrieb durch das Controlling im Unternehmen äußerten. Offenbar ist das Controlling - zumeist wohl aus historischen Gründen - deutlich besser in der Lage, Produktivitätsmanagement im Produktionsbereich zu unterstützen als diesbezüglich im Marketing- und Vertriebsbereich zu wirken. Hier ist ebenfalls eine Ertüchtigung angeraten.

Insgesamt ergeben sich aus unserer Untersuchung die in Tabelle 1 zusammengestellten Empfehlungen für ein effektives Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb.

1. Die Betroffenen sensibilisieren:

Sensibilisieren Sie die Führungskräfte im Marketing- und Vertriebsbereich für die Notwendigkeit des Produktivitätsmanagements in ihren Bereichen. Verdeutlichen Sie, daß Produktivitätsmanagement im eigenen Verantwortungsbereich eine permanente Aufgabe jeder Führungskraft ist. Kämpfen Sie gegen die Einstellung an, daß Produktivitätsmanagement im wesentlichen im Produktionsbereich stattzufinden habe.

2. Die Informationsbasis schaffen:

Definieren Sie die für ein effektives Produktivitätsmanagement in Ihrem Unternehmen benötigte Informationsbasis in Form weniger aussagefähiger Kennzahlen. Ermitteln und analysieren Sie diese regelmäßig.

3. Management by fact betreiben:

Akzeptieren Sie, daß produktivitätsbeeinflussende Faktoren im Marketing- und Vertriebsbereich häufig "weiche" Größen sind. Bemühen Sie sich, die Messung dieser weichen Faktoren weitgehend zu systematisieren und somit auch diese Größen meßbar zu machen.

4. Kundenbezogene Informationen in den Vordergrund stellen:

Die meisten Unternehmen verfügen über zu geringe Informationen in kundenbezogener Hinsicht, um ein effektives Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb betreiben zu können. Informationen über Ertragspotentiale einzelner Kunden(gruppen), Kundenzufriedenheit, Kundenbindung sowie kundenbezogene Rentabilität sind unerläßlich für ein gezieltes Produktivitätsmanagement in den marktbezogenen Aktivitäten.

5. Fokussierung vorantreiben:

Verdeutlichen Sie, daß die Fokussierung auf vielversprechende Aktivitäten ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb darstellt. Konsequente Fokussierung bedeutet u. a., auf die Bearbeitung einzelner Kunden sowie auf die Beantwortung bestimmter Anfragen zu verzichten. Fokussierung bedeutet somit, gegen Verzettlung zu kämpfen.

6. Kundensegmentierung betreiben:

Differenzierte Marktbearbeitung unterschiedlicher Segmente ist ein weiterer wesentlicher Schlüssel zur Produktivität. Sorgen Sie dafür, daß Ihre Marketing- und Vertriebssysteme den Besonderheiten verschiedener Marktsegmente Rechnung tragen.

7. Produktivitätsorientierung forcieren:

Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen auf produktivitätsorientierte Verhaltensweisen hin. Vollerorts ist eine sehr starke Volumenorientierung feststellbar. Die Maxime "so viel Umsatz wie möglich" ist nicht geeignet, die Marktbearbeitung eines Unternehmens produktiv zu gestalten.

8. Methodenwissen schaffen:

Investieren Sie in das methodische Know-how Ihrer Führungskräfte. Methoden wie die Kundenportfolio-Analyse, die Conjoint Analyse und ähnliche Konzepte gehören heute zum Repertoire einer Führungskraft in Marketing und Vertrieb.

Tabelle 1: Empfehlungen für ein effektives Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb

Literaturverzeichnis

Faßnacht, M. (1996), Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen, Wiesbaden.

Homburg, Ch., Daum, D. (1997), Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt.

Homburg, Ch., Gruner, K., Hocke, G. (1997), Entwicklungslinien der Marketing-Organisation, erscheint in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft.

Köhler, R. (1993), Beiträge zum Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart.

Simon, H. (1992), Preismanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.